

La poste, une banque

Par **Jürg Bucher**, directeur général de La Poste Suisse et responsable de PostFinance



La Poste Suisse : un groupe mixte doté d'un solide établissement financier

PostFinance, l'établissement financier de La Poste Suisse, est un acteur de premier plan sur le marché financier suisse. Son histoire récente est marquée par de nombreux succès. PostFinance s'est affirmée comme un pilier essentiel du groupe mixte Poste, et continuera à jouer un rôle important. Mais La Poste Suisse doit aussi consolider sa position sur les marchés de la logistique et de la communication, tout en poursuivant son développement dans les transports publics. Pour y parvenir, elle doit maintenir la qualité élevée de ses prestations traditionnelles, mais aussi développer des solutions novatrices à l'intersection du courrier traditionnel et de la communication électronique.

Le succès de PostFinance rappelle un peu cette histoire du laveur d'assiettes devenu millionnaire. Pour bien visualiser ce parallèle, remontons jusqu'en 1906. Cette année-là, l'Entreprise des Postes, Télégraphes et Téléphones, les PTT, se voit confier par la Confédération le mandat initial de mettre en place un service de trafic des paiements couvrant tout le territoire suisse. Pendant près d'un siècle, les prestations financières offertes par la Poste se résument au trafic des paiements sur le compte postal avec la "Postcard". Il faut attendre 1998 pour que l'ancienne régie des PTT cède la place à La Poste et à Swisscom.

Une jeune pousse au potentiel prometteur

En 1998, la marque «PostFinance» apparaît pour la première fois sur le marché financier suisse. Une jeune pousse dont les racines et les feuilles ne demandent qu'à forcer et qui passe quasi inaperçue parmi les géants de la branche. Très tôt, la direction de la Poste reconnaît néanmoins le potentiel prometteur de son secteur financier. De nouveaux produits financiers sont introduits à un rythme toujours plus soutenu : des fonds de placement, des comptes d'épargne, du courtage en ligne, des produits de prévoyance, des hypothèques, des crédits pour les PME, etc. Le service de trafic des paiements poursuit également sa modernisation. PostFinance devient bientôt un établissement financier à part entière, offrant les principaux produits à une clientèle à faible ou moyen revenu ou patrimoine. PostFinance jouit d'un capital confiance particulièrement solide, ce qui lui permet de traverser la crise financière et de connaître une croissance exponentielle.

Aujourd'hui, PostFinance se classe au quatrième rang des établissements financiers suisses. Ses 2,75 millions de clients lui ont confié des avoirs pour quelque 85 milliards de francs. Ces douze dernières années, PostFinance, qui emploie 3700 collaborateurs, a créé plus de 1600 emplois à plein temps et près de 2000 emplois dans les bureaux de poste.

L'établissement financier a dégagé un bénéfice de 575 millions de francs en 2010. Un chiffre réjouissant pour les finances postales qui induit pourtant un déséquilibre. Il est vrai que la Poste, avec ses quelque 60 000 collaborateurs, est avant tout une entreprise de communication et de logistique, et non une banque. Les autres sources de recettes de la Poste

doivent donc être renforcées pour parvenir à dégager des résultats conformes aux pratiques de la branche. Mais comment y parvenir?



A la croisée du courrier physique et de l'électronique

La Poste Suisse a su quitter son ancienne armure de régie de monopole pour devenir un groupe mixte compétitif. Active sur quatre marchés – la communication, la logistique, les finances et les transports publics de voyageurs – elle doit satisfaire à son mandat légal de fourniture de la desserte de base sur l'ensemble du territoire. Sa première mission consiste à assurer la rentabilité de ses tâches de base (courrier, colis, paiements), même avec de faibles volumes, ce qui nécessite une stricte discipline budgétaire et le maintien d'une grande qualité des prestations.

Parallèlement, elle doit aussi continuer à développer des prestations innovantes et s'imposer sur de nouveaux marchés comme, dernièrement, la gestion de documents pour les grandes entreprises ou encore la boîte aux lettres électronique mobile "Swiss Post Box" pour la réception du courrier physique. De telles innovations complètent et consolident la chaîne de valeur de l'activité de base, sans la cannibaliser. La Poste est prédestinée à développer des solutions innovantes à la croisée du courrier physique et de la communication électronique – et cela ne date pas d'aujourd'hui. PostFinance, qui mise sur l'*e-banking* depuis les années 90, est aujourd'hui le numéro un de la branche en Suisse, avec pas moins de 1,22 million de clients *e-finance*. S'y ajoutent plus de 100 000 clients de PostFinance Mobile qui peuvent effectuer leurs paiements via l'écran de leur téléphone mobile.

Vers de nouvelles marges de manœuvre

Pour l'instant, la Poste a encore un statut d'établissement de droit public propriété de la Confédération, tandis que PostFinance reste une unité du groupe Poste.

En décembre dernier, les Chambres fédérales ont adopté une nouvelle législation postale dont l'entrée en vigueur marquera la transformation de La Poste Suisse en une société anonyme (SA) de droit public. PostFinance deviendra par la même occasion une SA de droit privé, détachée du groupe Poste et placée sous la surveillance de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA). Ce passage à une forme plus moderne de SA va ouvrir à la Poste et à PostFinance de plus grandes marges de manœuvre, ce dont profiteront aussi la desserte de base et les services aux particuliers et aux entreprises. Son nouveau statut donnera de surcroît à la Poste une flexibilité accrue qui lui permettra de répondre de manière encore plus souple aux besoins les plus divers de ses clients. Malgré son arrivée dans le club des millionnaires, PostFinance ne s'est pas départie de sa modestie. Elle est véritablement l'établissement financier du peuple, à sa disposition 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24.

www.poste.ch/

pas comme les autres

Par **Marie-Odile Pilley**, expert en économie postale au sein de L'Union postale universelle (UPU)

Les postes et l'inclusion financière : un secret bien gardé



Un milliard et demi de personnes utilisent les services financiers postaux - à comparer avec le nombre de crédits actifs issus de la micro-finance qui représente moins d'un huitième de ce chiffre. Le nombre de comptes postaux, dont les trois quarts sont ouverts dans les pays en développement, représente le cinquième du total mondial⁽¹⁾.

Dès leur origine au 19^e siècle, les administrations postales des pays industrialisés et du Japon (cf page suivante) ont joué un rôle fondamental dans l'accès du grand public aux services de paiement et à l'épargne ainsi que dans le financement de l'économie. En 2008, selon les statistiques de l'UPU (Union postale universelle), 46 % du revenu des postes en Asie provenait des services financiers postaux, 44 % dans les pays arabes, 24 % en Europe et dans la Communauté des Etats Indépendants (CEI)⁽²⁾ et 19 % en Afrique. Si paiements, versements sociaux, règlements de

Postal compense une faible offre bancaire. Le partenariat doit prochainement faire l'objet d'un nouvel appel d'offres.

En Chine, le choix s'est porté sur le développement en interne de la Caisse d'épargne postale (CEPC) qui a été transformée en banque à part entière. Les alliances à titre temporaire y sont utilisées exclusivement comme moyens d'apprentissage de nouvelles compétences. La CEPC gère déjà 10% de l'épargne des particuliers et détient plus d'un tiers du marché en nombre de comptes. Elle fonctionne au travers 36 000 bureaux de poste particulièrement présents dans les petites villes et les régions rurales. Sa mission est de participer à l'aménagement du territoire en développant l'infrastructure et l'offre financière « de dernier km » aux citoyens et aux PME jusqu'alors non inclus dans le système financier. Son succès dans le domaine du crédit en dit long sur son potentiel : presque deux millions de micro-crédits d'une valeur moyenne approchant les 10 000 dollars offerts en l'espace d'un an.

En Inde, la priorité de politique publique est d'attribuer à chaque citoyen une identification électronique unique et de rendre les comptes accessibles aux habitants vivant dans des communes de plus de 2 000 habitants, là où vit la majorité des Indiens non bancarisés. Pas un jour ne passe sans l'annonce de nouvelles initiatives à cet effet. Forte de ses 160 000 bureaux, la poste joue un rôle capital du fait de sa capillarité en zone rurale et de ses alliances avec les banques publiques et commerciales.

Les grandes innovations financières récentes sont venues de pays en voie de développement : le Bangladesh pour la micro-finance solidaire et le Kenya pour l'accès de tous à un système de paiement mobile.

facture d'eau, de gaz et d'électricité, comptes d'épargne et de dépôt et l'assurance-vie (en Asie) s'y sont taillé la part du lion du fait de la réglementation traditionnelle des services financiers postaux et du positionnement de la poste entre l'Etat et les citoyens, l'assurance IARD⁽³⁾, les produits d'investissement, et même le crédit - à savoir la gamme complète des services financiers de base - y jouent un rôle croissant.

Brésil, Inde, Chine : un fort potentiel

Reflète de la nouvelle donne géopolitique, ce sont trois des quatre grands pays émergents - Brésil, Inde, Chine - qui ont le plus contribué au cours de la dernière décennie à la croissance des services financiers postaux.

Au Brésil, la politique d'inclusion financière repose sur l'utilisation de points de vente existants en tant qu'agences bancaires. L'alliance stratégique, sous la dénomination de « Banco Postal », entre Correios et un partenaire bancaire choisi par appel d'offres au plus offrant (250 millions de dollars pour l'automatisation du réseau) porte sur une gamme de services financiers de base. Ceux-ci sont gérés à partir d'une plateforme centrale en temps réel par la banque Bradesco et distribués par Correios, lequel dispose d'un fort capital de confiance auprès de l'ensemble des Brésiliens, y compris des plus pauvres. Dans le déploiement, priorité a été donnée à l'ouverture de services dans les communes sans présence bancaire. Résultats: quelque dix millions de nouveaux comptes ouverts dont la plupart à des clients non bancarisés antérieurement en l'espace de sept ans et davantage d'entreprises créées là où la présence de Banco

Afrique : les postes au cœur du paiement mobile

Bon nombre de pays utilisent également le réseau postal pour réduire la fracture numérique et l'exclusion financière dans l'esprit même de la stratégie postale de Nairobi de l'UPU. Entre autres, l'Afrique du Sud, la Tunisie et la Namibie. De nouvelles initiatives sont en cours au Bangladesh et en Tanzanie plaçant les postes au centre de partenariat de paiement mobile.

Les modèles développés, tous différents, prennent en compte les spécificités historiques, culturelles et sociales tout en intégrant la dimension technologique. Ils s'appuient sur la proximité des postes, leur capital de confiance auprès du grand public et des PME, leur expérience en gestion de trésorerie et logistique de cash. Ils s'inscrivent dans l'exécution d'actions concertées de développement entre les parties prenantes - ministères de tutelle, banque centrale, régulateurs, organismes de pension et de prévoyance - et les diverses politiques publiques - renforcement de capacité, réduction de la pauvreté et accès aux services essentiels, stabilité financière, développement du système fiscal et de sécurité sociale, partenariats public-privé équitables.

Le succès repose sur une profonde compréhension des besoins des citoyens non bancarisés et des mécanismes informels utilisés, sur les technologies de connectivité, téléphonie mobile en particulier, ●●/suite page 38

La poste, une banque pas comme les autres



.../suite page de la page 37
Marie-Odile Pilley
 UPU

surtout là où les infrastructures sont déficientes, ainsi que sur la mobilisation des ressources et compétences existantes. Comme l'indique le livre bleu des Nations unies sur l'inclusion financière, les solutions standards comme l'accès de tous au compte bancaire ou la simple transposition de solutions de pays industrialisés ne sont pas de mise. Les grandes innovations financières ne sont-elles pas venues récemment des pays en développement : Bangladesh pour la micro-finance solidaire et Kenya pour l'offre d'accès à tous à un système de paiement mobile formel, M-Pesa ?

Permettre l'accès des personnes non bancarisées aux services financiers

En guise de conclusion, deux remarques d'un fonctionnaire de la Banque centrale namibienne⁽⁴⁾ s'imposent. Les particuliers non bancarisés, indique-t-il, veulent un accès au sens large à des services financiers qui ajoutent de la valeur, et tout d'abord à des paiements à distance. La première priorité des régulateurs désirant faciliter le processus d'inclusion financière est donc de différencier système bancaire et système de paiement dans le seul but de créer un système national de paiement qui soit innovateur, fiable, sûr, efficace, abordable et accessible par tous. Le fonctionnaire se réfère ensuite au succès rencontré par la poste namibienne dans le développement de comptes d'épargne à bas tarifs, accessibles à une grande partie de la population du fait de la densité du réseau, de leur offre sous forme de carte biométrique sans condition autre pour l'ouverture que l'identification. A bon entendeur, salut ! ▶

www.upu.int

⁽¹⁾ "Financial inclusion and postal banking: is the survival or posts also there?" J. Anson et J. Toledano, dans "Reinventing the postal sector in an electronic age", M A Crew and P R Kleindorfer, Edward Elgar, Cheltenham UK Northampton MA USA, 2011.

⁽²⁾ CEI : entité composée de 11 des 15 anciennes républiques soviétiques.

⁽³⁾ IARD : abréviation utilisée dans le monde de l'assurance pour Incendie, Accidents et Risques Divers.

⁽⁴⁾ "The role of payment systems in reaching the unbanked" S di Sousa, Journal of payment strategy and systems, volume 4 number 2, 2010.

Japan Post, première institution financière au monde et objet de débat politique au Japon

Par **Brieuc Monfort,**

Conseiller Financier, Adjoint du chef du Service Economique Régional
 Ambassade de France au Japon

Les actifs combinés de Japan Post représentent 306 000 milliards de yens (soit 2 700 milliards d'€), ou 63 points de PIB. Avec des dépôts postaux d'un montant de 175 000 Mds de yens, Japan Post Bank, la filiale bancaire de la poste japonaise reste la première banque de dépôts du Japon devant les grands opérateurs privés, eux-mêmes qualifiés de « méga-banques » en raison de la taille de leurs bilans. Japan Post Insurance, une autre filiale, gère de son côté des actifs d'assurance-vie qui représentent 100 000 milliards de yens. La moitié des employés de la Poste – ils sont 230 000 au total –, travaillent dans les activités non liées au courrier.

Outre sa taille, la Poste japonaise bénéficie d'avantages compétitifs par rapport à ses concurrents : elle n'est pas soumise pour ses activités financières à la supervision de l'autorité des marchés financiers, mais à celle du ministère de l'Intérieur et des Communications ; elle n'est pas soumise non plus à certains impôts que doivent payer ses concurrents privés.

Des élections législatives dominées par le statut de la Poste ...

L'ancien Premier ministre du Parti libéral démocrate, M. Junichiro Koizumi, avait fait de la privatisation de la Poste une des réformes phare de son mandat (2001-2006). En 2005, confronté à une opposition interne, il avait provoqué et gagné très largement des élections législatives anticipées sur le sujet. L'objectif de cette réforme visait d'abord à permettre une meilleure allocation des fonds vers le secteur privé en réduisant la dépendance des organismes publics par rapport au financement postal. La réforme visait aussi à réduire progressivement le régime dérogatoire dont bénéficiait la Poste : garantie implicite sur les comptes d'épargne postaux et les produits d'assurance vie (limitée pour les nouveaux produits en octobre 2007) ; exemptions de certains impôts (réduites depuis)... Les dépôts postaux ont diminué d'un quart depuis 2003, un mouvement un moment freiné par la crise financière.

... ont abouti à découper l'entreprise publique en six filiales ...

Le projet prévoyait aussi un calendrier très graduel de privatisation. Après deux ans de transition, Japan Post a été éclatée en octobre 2007 en six institutions, dont Japan Post Bank, Japan Post Insurance, Japan Post Network, et Japan Post Service, filiale chargée de la distribution du courrier, les subventions croisées entre les différentes filiales étant interdites. L'ensemble du capital des filiales bancaires et d'assurance et les deux tiers du capital de la holding devaient être privatisés d'ici 2017.

... selon un calendrier depuis lors remis en cause

Ce calendrier a été remis en cause par la coalition conduite par le Parti démocrate, arrivée au pouvoir en août 2009. Le seul allié constant du Parti démocrate, est le Parti du Peuple, un parti très minoritaire animé par M. Kamei, qui avait quitté le parti de M. Koizumi en 2005 sur son opposition à la réforme de la Poste, et dont le principal objectif revendiqué est de conserver l'électorat des postiers. Le gouvernement a présenté un projet de loi qui gèle la privatisation, fusionne le réseau et les activités de courrier, et double le montant de la garantie publique sur les dépôts et les assurances. Cette réforme suscite les inquiétudes des banques régionales, qui subiront directement la concurrence du réseau postal, des sociétés d'assurance qui risquent de perdre des marchés qu'ils ont eux-mêmes créés, et dans une moindre mesure, des services privés de distribution du courrier.

Le projet a déjà été inscrit trois fois en discussion au Parlement, mais sans être présenté, en raison de la polarisation des oppositions qu'il pourrait provoquer sur une loi symbolique des réformes Koizumi. Par défaut, la séparation de 2007 pourrait perdurer mais avec le gel du calendrier de privatisation. ▶

www.ambafrance-jp.org

